

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**POVEZANOST KONFLIKATA NA POSLU S OSOBINAMA LIČNOSTI I  
NAMJEROM NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

Lucija Petak

Mentor: *Dr.sc.* Zvonimir Galić

Zagreb, 2019.

## SADRŽAJ

UVOD	1
<i>Konflikti u organizaciji</i> .....	2
<i>Ličnost zaposlenika i konflikti u organizaciji</i> .....	3
<i>Namjera napuštanja organizacije i njezine odrednice</i> .....	6
CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE	9
METODOLOGIJA	10
<i>Sudionici</i> .....	10
<i>Instrumenti</i> .....	11
REZULTATI	13
<i>Predviđanje interpersonalnih konflikata na temelju sociodemografskih varijabli i osobina ličnosti</i> .....	15
<i>Predviđanje namjere napuštanja organizacije na temelju sociodemografskih varijabli, osobina ličnosti i interpersonalnih konflikata</i> .....	16
RASPRAVA	17
OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA	25
PRAKTIČNE IMPLIKACIJE I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA	25
ZAKLJUČAK	27
LITERATURA	27
PRILOZI	32

Povezanost konflikata na poslu s osobinama ličnosti i namjerom napuštanja organizacije

Connection of conflicts at work with personality traits of the Five-factor model and intent to turnover

Lucija Petak

*Sažetak:* Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost osobina ličnosti Petfaktorskog modela s interpersonalnim konfliktima na poslu te ispitati povezanost interpersonalnih konflikata na poslu s namjerom napuštanja organizacije. U istraživanju je sudjelovalo 360 sudionika, podjednako muškaraca i žena, zaposlenih minimalno jednu godinu u organizaciji. Sudionici su ispunjavali Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama zaposlenika, jedan petfaktorski upitnik ličnosti, Skalu interpersonalnih konflikata na poslu i Skalu namjere napuštanja organizacije. Rezultati istraživanja pokazali su kako neuroticizam značajno, ali nisko korelira s interpersonalnim konfliktima na poslu, dok ostale osobine Petfaktorskog modela ne koreliraju s interpersonalnim konfliktima. Regresijska analiza je pokazala kako je samo neuroticizam značajan prediktor interpersonalnih konflikata na poslu, dok sociodemografske varijable nisu značajni prediktori. Drugom regresijskom analizom potvrđeno je kako su dob i spol značajni prediktori namjere napuštanja organizacije, kao i neuroticizam te interpersonalni konflikti.

*Ključne riječi:* interpersonalni konflikti na radnom mjestu, namjera napuštanja organizacije, osobine ličnosti

*Abstract:* The aim of this study was to examine the association of personality traits of the Five-factor model and interpersonal conflicts at work and to examine the association of interpersonal conflicts and intent to turnover. The study included 360 equally male and female, employed at least one year in organization. Participants filled out the Employee Demographic and Work Characteristics Questionnaire, one personality traits questionnaire, Interpersonal conflict at work scale and Turnover Intentions scale. The results show that neuroticism has significant low correlation with interpersonal work conflicts, while other personality traits of the Five-factor model do not correlate with interpersonal conflicts. Regression analysis has shown that only neuroticism is significant predictor of interpersonal conflicts, while sociodemographic variables are not. The second regression analysis confirms age and sex as significant predictors of intent to turnover, as well as neuroticism and interpersonal conflicts.

**Key Words:** interpersonal conflicts at work, intent to turnover, personality trait

## UVOD

Ukoliko za primjer uzmemo prosječnog radnika koji tjedno radi 40 sati, tijekom radnih dana on na poslu provodi 1/3 svojeg vremena, odnosno 1/2 svoje budnosti. Sve što se u tom periodu zaposleniku dogodi utječe na njegov poslovni, ali i privatni život te na psihološku dobrobit. Sukladno navedenom, ukoliko je zaposlenik izložen stresu na poslu, konfliktima s kolegama i konfliktima između posla i obitelji, doći će do razvijanja i gomilanja negativnih stavova prema organizaciji i ljudima u njoj, što može rezultirati povećanjem namjere napuštanja organizacije i samim napuštanjem organizacije. Konflikti u organizaciji su neizbježni i ponekad mogu biti korisni, sve dok se zaposlenik uspješno nosi s njima. Oni se mogu definirati kao neslaganja oko određenog cilja.

Prema rezultatima koje je krajem 2016. godine objavio portal Moj Posao, 55% od 3000 sudionika na svojem radnom mjestu ulazi u konflikte. Njih, 25% ulazi u konflikte s kolegama, a tu brojku slijede oni koji se sukobljavaju s nadređenima – njih 23%. Usprkos tome što zbog prirode mjerenja možemo sumnjati u točnost ovih postotaka, oni ipak ukazuju da su konflikti u organizacijama relativno učestala pojava. Sigurno je da su razlozi za nastajanje konflikata različiti, no ima li nastajanje konflikata veze s osobinama ličnosti zaposlenika? Naposljetku, postoji li povezanost konflikata na poslu i namjere napuštanja organizacije?

Bock, Zmud, Kim i Lee (2005) u svojem radu naglašavaju koliko je organizacijska klima važna za zadovoljstvo zaposlenika u jednoj organizaciji. Ono što organizacijskoj klimi zasigurno doprinosi su odnosi među zaposlenicima, ali i svaki zaposlenik pojedinačno, sa svojim stavovima, mislima i osjećajima. Ukoliko svaki poslodavac poštuje zaposlenika, ispunjava svoje obaveze, kao što i zaposlenik obavlja svoje, zbog čega dolazi do međusobnih konflikata? Važno je istražiti koji konstrukti imaju najveću ulogu pri objašnjavanju nastanka konflikata na poslu. Koje osobine ličnosti zaposlenika su ključne za javljanje konflikata te u kakvoj su vezi konflikti i namjera napuštanja organizacije?

U uvodu su navedena objašnjenja konstrukata za koje se smatra da su povezani s konfliktima na poslu – osobine ličnosti i namjera napuštanja organizacije.

Zaposlenici su često izloženi različitim izvorima stresa na svojim radnim mjestima što može imati različite posljedice na samo ponašanje zaposlenika, njihovo psihičko zdravlje i doživljen stres. Keenan i Newton (1985; prema Spector i Jex, 1998) navode kako postoje određeni indikatori da su interpersonalni konflikti jedni od glavnih izvora stresa na radnom mjestu. Oni mogu varirati od neslaganja među zaposlenicima oko sitnica pa sve do međusobnih fizičkih napada. Konflikti mogu biti otvoreni ili prikriveni, odnosno razlikovati se po izravnosti napada – otvoren napad na drugog zaposlenika ili ogovaranje zaposlenika iza njegovih leđa (Spector i Jex, 1998). Kišićek (2016), s druge strane, navodi dvije vrste mogućih konflikata na poslu, a to su sadržajni i interpersonalni. Sadržajni konflikti se odnose na bilo koje neslaganje oko postizanja cilja, a temelji se na različitim iskustvima i mišljenjima. Dok sadržajni konflikti mogu biti korisni i pridonijeti razvijanju različitih strategija i poticati zaposlenike na učenje, interpersonalni konflikti se odnose na konflikte između zaposlenika ili rukovoditelja i zaposlenika zbog osobnih razloga. Konflikt se održava na emocionalnoj razini zbog čega ga je teško riješiti – cilj suprotstavljenih strana vrlo često nije riješiti postojeći konflikt, već pobijediti drugu stranu (Kišićek, 2016). Upravo zbog činjenice da interpersonalni konflikti uključuju snažnu emocionalnu komponentu, smatra se da utječu na čitav spektar emocionalnih reakcija, kao što su anksioznost, depresija i frustracija. Osim toga, mogu i usporavati zadatke koji uključuju timski rad (Spector i Jex, 1998), a što duže traju to ih je teže riješiti. Kroz godine, kod nas je primijećen porast važnosti ugodnih suradnika na radnom mjestu, koji su važniji i od pravedne plaće i sposobnog rukovodstva (Maslić Seršić, Šverko i Galić, 2005).

Izvor konflikata na radnom mjestu su vrlo često interpersonalne razlike jer svaka osoba odrasta u različitom okruženju, ima različita vjerovanja, vrijednosti i stavove. Ovakvi tipovi konflikata vrlo često ne uključuju konkretan problem, nego se odnose na način razmišljanja pojedine osobe, zbog čega su razorni, posebice ako duže traju.

Neka istraživanja se bave povezivanjem učestalosti konflikata na radnom mjestu i karakteristikama osoba koje ulaze u konflikte. Činjenica je da konfliktnost osobe ovisi o

više različitih faktora, a neki od njih su osobine ličnosti pojedine osobe, odgojni stil njezinih roditelja, socijalni krug te kultura u kojoj osoba odrasta (Vlah, 2019). Generalno vjerovanje je kako su muškarci pretežito agresivniji i konfliktniji spol. Tako istraživanje Brahnam, Margavio, Hignite, Barrier i Chin (2005) pokazuje kako žene češće koriste manje agresivne načine za rješavanje problema, dok muškarci pokušavaju izbjeći konfliktnu situaciju bez da rješavaju konkretan problem. Na taj način pokazuje se kako su žene uglavnom uspješnije u rješavanju konflikata na poslu. Brewer, Mitchell i Weber (2002) povezuju konflikte na poslu s rodnom pripadnosti. Njihov nalaz pokazuje kako feminine individue češće izbjegavaju ulazanje u konflikte, dok maskuline individue dominiraju u konfliktima. Malo je istraživanja koja jasno potvrđuju utjecaj spola na učestalost ulazanja u konflikte i njihovo rješavanje (Keashly, Trott i MacLean, 1994); ta istraživanja pokazuju trend, ali ne i jednoznačnu povezanost. Što se tiče dobi osobe, nalazi govore da starije osobe rjeđe stupaju u interpersonalne konflikte od mlađih osoba u privatnom životu, što se može, ali ne mora nužno generalizirati i na poslovni život (Schieman i Reid, 2008; Birditt, Fingerman i Almeida, 2005). Iza navedenih, oku vidljivih, odrednica kojima laički možemo procijeniti hoće li osoba biti konfliktna ili ne, kriju se karakteristike osobe do kojih je malo teže doprijeti, a uključuju crte ličnosti osobe.

### *Ličnost zaposlenika i konflikti u organizaciji*

Ličnost pojedinca, uz situacijske okolnosti određuje njegovu ponašajnu reakciju. Sukladno tome, može se očekivati kako situacijske okolnosti utječu na odnos između pojedinčeve ličnosti i određenog ponašanja ili doživljavanja. Navedena teorija potaknula je na istraživanja osobina ličnosti kao mogućih prediktora interpersonalnih konflikata na poslu. Ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su relativno trajni i stabilni te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na okolinu (Larsen i Buss, 2005). Psihičke osobine omogućuju razlikovanje ljudi, ali i pokazuju na koji način su ljudi slični. Zahvaljujući njima, moguće je objašnjavanje i predviđanje ponašanja ljudi. Pitanje

koje se često postavlja je koje su točno crte ličnosti te kakva je njihova organizacija. Jedan od najraširenijih modela je Petfaktorski model ličnosti Coste i McCraea (1995) koji uključuje ekstraverziju, savjesnost, neuroticizam, ugodnost i otvorenost. Ovaj model je utvrđen kao replikabilan tijekom vremena u različitim jezicima i različitim formatima čestica zbog čega je često korišten u istraživanjima u psihologiji (Larsen i Buss, 2005). Između različitih autora postoje određena neslaganja oko pete osobine ličnosti u modelima ličnosti. U modelima nastalima prema leksičkom pristupu peta osobina se naziva intelektom ili maštom. S druge strane, Costa i Mcrae (1995) su analizom rečenica petu osobinu nazvali otvorenost. Upravo zbog različitog konceptualiziranja, autori naizmjenično koriste ova dva izraza za petu osobinu ličnosti (Donnellan, Oswald, Baird i Lucas, 2006). Weisberg, DeYoung i Hirsh (2011) navode kako postoje određene razlike među spolovima kada se radi o osobinama ličnosti. Tako je pronađeno kako žene u prosjeku postižu više rezultate na neuroticizmu i ugodnosti dok se za savjesnosti, otvorenost i ekstraverziju ne pronalaze značajne razlike, osim u određenim facetama osobina. Osim navedenih razlika prema spolu, vidljive su i razlike ovisno o životnoj dobi. Kod starijih osoba opaženi su viši rezultati na savjesnosti, ugodnosti te niži rezultati na neuroticizmu (Soto, John, Gosling i Potter, 2011).

Brojna istraživanja su usmjerena na objašnjavanje povezanosti različitih crta ličnosti s nekim organizacijskim ponašanjima, ali i stavovima prema organizaciji u kojoj je osoba zaposlena (Todorović, 2015). Landy i Conte (2007) navode kako su individualne razlike povezane s radnom uspješnosti koja je značajna i za organizaciju i za pojedinca. Šverko (2008) navodi tri determinante za radnu uspješnost, a to su mogućnosti pojedinca, motivacija za rad i okolnosti u kojima se rad odvija. Jasno je kako su tri determinante međuovisne. Mogućnosti pojedinca se odnose na njegove sposobnosti, vještine i znanja.

Osim samih mogućnosti, važno je u obzir uzeti ličnost pojedinca pri istraživanjima o stavovima i ponašanjima na poslu. Na temelju dosadašnjih istraživanja dobiveno je kako crte ličnosti značajno predviđaju odgovorna organizacijska ponašanja, pri čemu se savjesnost i ugodnost pokazuju kao najvažniji prediktori (Smith, Organ i Near, 1983). Istraživanje Hochwartera, Witta i Kacmara (2000) pokazuje kako savjesnost pozitivno korelira s radnom uspješnosti ( $r = .16$ ). Kada se u pitanje dovodi koja je crta ličnosti

najbolji prediktor ponašanja vezanih za rad, savjesnost se pokazuje kao najbolji. Ona pokazuje spremnost zaposlenika da na optimalan način koristi vlastite i zajedničke resurse te da svojim zalaganjem doprinosi organizaciji više od očekivanog (Todorović, 2015). Savjesnost uključuje karakteristike kao što su marljivost, usmjerenost prema cilju, točnost te izbjegavanje kršenja pravila. Osim toga, savjesne osobe su oprezne te sklone napornom radu i kontroli (Krapić, 2005). Rupčić (2015) navodi vrline savjesnih osoba te naglašava njihovu pouzdanost u radu, ali i u odnosu s drugim zaposlenicima, što može dovesti do zaključka da osobe koje postižu više rezultate na skali savjesnosti uspješnije rješavaju konfliktne situacije zbog svoje staloženosti i komunikacijskih vještina. Stoga ne čudi kako je pri apliciranju za novo radno mjesto poslodavcu savjesnost od iznimne važnosti.

Jensen–Campbell i Graziano (2001) ispitivali su povezanost osobina ličnosti s pojavom interpersonalnih konflikata na poslu, fokusirajući se na ugodnost kao dimenziju koja motivira na pozitivne interakcije među zaposlenicima. Ugodnost se najčešće objašnjava kao varijabla koja uključuje ljubaznost, kooperativnost i sklonost pomaganju, a u dosadašnjim istraživanjima se pokazuje i kao važan prediktor radne uspješnosti (Witt, Burke, Barrick i Mount, 2002.) Jensen-Campbell i Graziano (2001) navode kako je ugodnost važna u predviđanju ponašanja na poslu, a posebice u rješavanju interpersonalnih konflikata na poslu. Rupčić (2015) naglašava pouzdanost zaposlenika koji pokazuju više rezultate na ugodnosti tijekom obavljanja zadataka na radnom mjestu, ali i ljubaznost u odnosu s drugim zaposlenicima. Stoga je moguće zaključiti kako ugodniji zaposlenici rjeđe sudjeluju u konfliktnim situacijama ili ih uspješnije rješavaju jer češće koriste kompromise kao tehniku rješavanja konflikata, dok rjeđe koriste destruktivne tehnike.

S druge strane, smatra se kako neke osobine ličnosti mogu biti povezane s većom vjerojatnošću ulaska u konfliktne situacije. Tako Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight i George (2007) navode kako neuroticizam može dovesti do pogrešnog razumijevanja nekih situacija na radnom mjestu što može utjecati na organizacijsku klimu te buduća ponašanja zaposlenika – pojavu interpersonalnih konflikata ili namjeru napuštanja organizacije.

Upravo ovakvi nalazi potiču dodatna istraživanja povezanosti osobina ličnosti s organizacijskim ponašanjima. Istraživanja o navedenoj temi nema mnogo te je potrebno provoditi nova istraživanja s obzirom na mijenjanje tržište rada i zapošljavanje novih



generacija, u mnogočemu različitih od prethodno zaposlenih. Ona su neophodna za predviđanje ponašanja zaposlenika te stvaranje pretpostavki o njihovoj radnoj uspješnosti na temelju rezultata na upitnicima ličnosti.

### *Namjera napuštanja organizacije i njezine odrednice*

Namjera napuštanja organizacije odnosi se na ozbiljno razmišljanje o napuštanju radnog mjesta te podrazumijeva osobnu procjenu zaposlenika da će u bližoj budućnosti napustiti trenutni posao u organizaciji u kojoj je zaposlen (Firth, Mellor, Moore i Loquet, 2004). Ćorić (2016) navodi dvije dimenzije namjere napuštanja organizacije. Jedno je dobrovoljno – nedobrovoljno, a drugo je funkcionalno – disfunkcionalno. Prva navedena kategorizacija se odnosi na samostalnost zaposlenikove odluke o napuštanju organizacije, dok se druga odnosi na to koliko organizacija gubi u slučaju zaposlenikova odlaska. Disfunkcionalno napuštanje organizacije donosi štetu organizaciji jer gubi vrijedne i sposobne zaposlenike te se smanjuje organizacijska učinkovitost, dok funkcionalnim napuštanjem organizacije na mjesto bivšeg zaposlenika dolazi sposobnija osoba koja donosi dobit organizaciji (Ćorić, 2016).

Istraživanja pokazuju kako postoji mnogo prediktora namjere napuštanja organizacije. Jedan od njih je i odanost organizaciji. Ona uključuje prihvaćanje organizacijskih vrijednosti i vjerovanje u njih, volju za iskazivanjem truda u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva i snažnu želju za ostankom u organizaciji (Jex i Brit, 2008). Iz definicije je vidljivo kako ona predstavlja multidimenzionalan konstrukt kojeg čine afektivna, instrumentalna i normativna komponenta (Allen i Meyer, 1990). Afektivna komponenta se odnosi na emocionalnu privrženost organizaciji, instrumentalna se temelji na percipiranoj cijeni napuštanja organizacije, dok se normativna odnosi na obavezu za ostajanjem u organizaciji zbog osjećaja odgovornosti prema poslodavcu (Jex i Britt, 2008). Kako je zabilježen porast bilo kojeg aspekta odanosti organizaciji, tako se smanjuje namjera napuštanja organizacije. Namjera napuštanja organizacije najsnažnije korelira s afektivnom odanosti – želja za napuštanjem organizacije određena je stupnjem emotivne

privrženosti organizaciji. Jednako tako, niska razina odanosti organizaciji pokazuje se kao dobar prediktor namjere napuštanja organizacije (Todorović, 2015). Iako istraživanja pokazuju kako komponente odanosti organizaciji negativno koreliraju s namjerom napuštanja organizacije, to ne treba uvijek vrijediti. Zaposlenici koji su instrumentalno odani organizaciji, što se odnosi na cijenu napuštanja organizacije, ekstrinzično su motivirani za ostanak u njoj što može dovesti do frustracije i konflikta motiva koji mogu rezultirati namjerom napuštanja organizacije (Kutleša, 2005). Istraživanje Jerneića i Kutleše (2012) uključuje skupinu znanstvenika čiji rezultati pokazuju da su iskusni znanstvenici u odnosu na znanstvene novake odaniji organizaciji i više zaokupljeni poslom na što utječu složenost i raznovrsnost posla, ali i dob te radni staž. Ovaj nalaz potvrđuje prethodna istraživanja Lorda i Farringtona (2006) te omogućuje generalizaciju na različite skupine zaposlenika, a ne samo znanstvenike. Uz navedeno, rezultati istraživanja pokazuju kako je kod znanstvenih novaka izraženija namjera napuštanja organizacije zbog veće nesigurnosti radnog mjesta, što ujedno dovodi i do pada afektivne odanosti organizaciji (Jerneić i Kutleša, 2012). Ono što autori navode kao specifičnost kod ove skupine radnika je činjenica da je znanstvenicima otežana zapošljivost na hrvatskom tržištu rada zbog nedostatka radnih mjesta što dovodi do instrumentalne odanosti kao značajnog prediktora namjere napuštanja organizacije.

Osim samih radnih ponašanja koja su povezana s namjerom napuštanja organizacije, dobiveni su nalazi koji potvrđuju postojanje povezanosti osobina ličnosti i namjere napuštanja organizacije. Pri razmatranju povezanosti savjesnosti i namjere napuštanja organizacije, možemo pretpostaviti kako savjesne osobe uzimaju u obzir sve faktore koji su im važni u životu na temelju kojih procjenjuju isplativost napuštanja organizacije. Larsen i Buss (2005) navode kako se osobe koje postižu visoke rezultate na savjesnosti pouzdanije ponašaju, što rezultira većim zadovoljstvom poslom i dužim ostankom u organizaciji. To znači da bi veza savjesnosti i namjere napuštanja organizacije trebala biti negativna. Nalaz potvrđuju Erdheim, Wang i Zickar (2006), savjesnost pozitivno korelira s namjerom za ostajanjem u organizaciji. I Zimmerman (2008) izvještava o tome kako su savjesnost i ugodnost najbolji osobinski prediktori namjere napuštanja organizacije. Zanimljivo je da ekstraverzija i neuroticizam ne koreliraju s namjerom napuštanja organizacije, ali negativno

koreliraju s namjerom za ostajanjem u organizaciji (Todorović, 2015). Nikolau i Robertson (2001) navode postojanje povezanosti otvorenosti s odgovornim organizacijskim ponašanjem, ali ovisno o poslu kojeg zaposlenik obavlja. Ako posao od osobe zahtjeva da bude spremna prihvaćati nove ideje, tuđa mišljenja i stalno unaprijeđivati posao, otvorenost je veoma važna za uspjeh. No ukoliko posao to ne traži od osobe, ona može tražiti zadovoljenje tih potreba na nekom drugom poslu, što rezultira postojanjem namjere napuštanja organizacije. U istraživanju Sota i sur. (2011) dobiveno je kako mlađe osobe dobivaju veće rezultate na otvorenosti od starijih osoba. Također, osobe koje su visoko na otvorenosti, a ne zadovoljavaju svoje potrebe u organizaciji u kojoj rade, pokazuju veću namjeru napuštanja organizacije (Nikolau i Robertson, 2001). Stoga se može pretpostaviti kako će mlađe osobe pokazivati veću namjeru napuštanja organizacije, čime je dob prediktor namjere napuštanja organizacije. Osim što ličnost može pridonijeti objašnjavanju veze između dobi i namjere napuštanja organizacije, činjenica je kako su generacije odrastale u drugačijim okruženjima i stanjima u državi te su sukladno tome razvijala različite načine pristupanja organizacijama i nisu im privržene na isti način (Dautović i Galić, 2016). Ako dođe do kršenja psihološkog ugovora između organizacije i zaposlenika, veća je vjerojatnost da će mlađi, a ne stariji zaposlenik napustiti organizaciju upravo zbog činjenice da stariji zaposlenici osjećaju veću obavezu prema organizaciji u kojoj rade. Psihološki ugovor se odnosi na percepciju zaposlenika što on daje organizaciji, a što dobiva zauzvrat (Dautović i Galić, 2016). Pri kršenju psihološkog ugovora, kod starijih zaposlenika će se javiti pad zadovoljstva poslom (Matthijs Bal, De Lange, Jansen i Van Der Velde 2008), ali ne i namjera napuštanja organizacije. Isto tako, mlađi zaposlenici imaju više izraženu potrebu za razvojem svoje karijere i stalnim unapređivanjem znanja (Ng & Feldman, 2012) tako da promjenu posla gledaju s perspektive napredovanja i stjecanja novog iskustva, posebice ako je razlog napuštanja organizacije kršenje psihološkog ugovora. Osim dobi, spol također može utjecati na postojanje namjere napuštanja organizacije. Općenito mišljenje je kako su muškarci skloniji mijenjanju radnog mjesta. Istraživanje portala Moj Posao pokazuje kako se 42% sudionika istraživanja slaže s ovom tvrdnjom, ali kada se njih pita o namjeri promjene radnog mjesta, osobe oba spola daju podjednake odgovore. Iako zbog nereprezentativnosti uzoraka koji su sudjelovali u

istraživanju ne možemo biti sigurni u preciznost ovih podataka, trend odgovora potvrđuje pretpostavke o očekivanom smjeru rezultata: uvriježeno mišljenje je kako su muškarci skloniji mijenjanju posla usprkos tome što u određenom trenutku ne izvještavaju o namjeri. Ukoliko u obzir uzmemo kulturu u kojoj živimo, uvriježeno je kako su žene u nepovoljnijem položaju od muškaraca te stoga one imaju manju tendenciju mijenjanja poslova i zadovoljavaju se lošijim uvjetima nego suprotni spol. Prema istraživanju „Žene u poslovnom svijetu 2018.“, žene imaju manje mogućnosti napredovanja od muškaraca, usprkos jednakom obrazovanju. Što se tiče ličnosti, Weisberg i sur. (2011) iskazuju kako u prosjeku žene dobivaju veće rezultate na savjesnosti i ugodnosti, stoga se pretpostavlja kako će muškarci pokazivati veću namjeru napuštanja organizacije od žena što spol čini prediktorom namjere napuštanja organizacije.

Osim što osobine ličnosti i stavovi mogu utjecati na namjeru napuštanja organizacije, određena ponašanja također imaju ulogu u njenom nastajanju. Matanović (2009) navodi kako osobe koje na radnom mjestu često ulaze u konflikte s drugim zaposlenicima pokazuju sklonost razvijanju nezadovoljstva poslom što može rezultirati namjerom napuštanja organizacije. Tijekom pisanja rada nismo pronašli istraživanja koja govore o direktnoj povezanosti konflikta na poslu i namjere napuštanja organizacije.

Ovim istraživanjem htjeli smo doprinijeti literaturi koja objašnjava na koji su način konflikti na poslu povezani s osobinama ličnosti te kako su povezani s postojanjem namjere napuštanja organizacije.

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati odnose osobina ličnosti s interpersonalnim konfliktima na poslu te odnos interpersonalnih konflikata na poslu s namjerom napuštanja organizacije.

U okviru navedenog cilja formulirana su dva istraživačka problema.

*Problem 1.* Ispitati ulogu osobina ličnosti u predikciji interpersonalnih konflikata na poslu, uz kontrolu sociodemografskih varijabli.

*Hipoteza 1.* Savjesnost i ugodnost bit će negativno povezane s interpersonalnim konfliktima na poslu, tako da će osobe koje postižu više rezultate na osobinama savjesnosti i ugodnosti izvijestiti o manje interpersonalnih konflikata na poslu. Neuroticizam će biti pozitivno povezan, tako da će osobe koje postižu više rezultate na neuroticizmu postizati i više rezultate na skali interpersonalnih konflikata na poslu. Na temelju prethodnih istraživanja očekujemo da ekstraverzija i otvorenost neće biti značajno povezane s interpersonalnim konfliktima na poslu, kao ni sociodemografske varijable.

*Problem 2.* Ispitati ulogu interpersonalnih konflikata u predikciji namjere napuštanja organizacije, uz kontrolu sociodemografskih varijabli i osobina ličnosti.

*Hipoteza 2.* Interpersonalni konflikti u organizaciji predviđat će namjeru napuštanja organizacije povrh sociodemografskih varijabli i osobina ličnosti tako da će osobe koje doživljavaju više interpersonalnih konflikata izvještavati o postojanju veće namjere napuštanja organizacije.

## **METODOLOGIJA**

### *Sudionici*

U ovom istraživanju sudjelovalo je 360 osoba koje su zaposlene u svojoj organizaciji minimalno godinu dana.

Uzorak sudionika čini 49.7% muškaraca i 50.3% žena. Prosječna dob sudionika je 38 godina ( $SD = 12.066$ ; min = 20, max = 67). Sudionici su dominantno srednje stručne spreme, njih 43.6%. Zatim slijede sudionici visoke stručne spreme, 38.1% te oni više stručne spreme, 11.7% dok magisterij ili doktorat ima 5.6% sudionika. 0.6% sudionika nije

dalo odgovor na upit o stručnoj spremi. Sudionici u prosjeku imaju 14.51 godina radnog staža ( $SD = 11.47$ ), a kod trenutnog poslodavca on iznosi 9.99 godina ( $SD = 10.12$ ). Sudionici su na trenutnom radnom mjestu u prosjeku zaposleni 7.21 godina ( $SD = 8.25$ ).

### *Instrumenti*

U istraživanju su korišteni sljedeći instrumenti: Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama zaposlenika, Mini IPIP, Skala interpersonalnih konflikata na poslu i Skala namjere napuštanja organizacije.

*Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama zaposlenika* sastojao se od pitanja koja uključuju podatke o spolu, dobi, obrazovanju, mjestu boravka, stečenom radnom stažu i poziciji na kojoj je osoba zaposlena.

*Mini IPIP* (The Mini-IPIP, a 20-item short form of the 50-item International Personality Item Pool–Five-Factor Model measure; Donnellan i sur., 2006) upitnik je koji sadrži 20 čestica za kratku procjenu crta ličnosti temeljenih na Petfaktorskom modelu ličnosti: ekstraverziju, neuroticizam, savjesnost, ugodnost i otvorenost. Na svaku od pet osobina ličnosti odnosi se po četiri pitanja. Sudionici odgovaraju na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva na kojoj 1 znači potpuno netočno, a 5 u potpunosti točno. Konačan rezultat dobiva se zbrajanjem odgovora, tako da je moguće postići rezultat između četiri i dvadeset bodova, a viši rezultat znači da je osobina izraženija. Pouzdanost skale navedenog upitnika izražena Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom na ovom uzorku za ekstraverziju je .72, neuroticizam .63, otvorenost .67, savjesnost .72 i ugodnost .64.

*Skala interpersonalnih konflikata na poslu* (eng. *Interpersonal conflict at work scale*; Spector i Jex, 1988) sastoji se od četiri čestice koje ispituju slaganje zaposlenika, njihov odnos i konflikte. Primjer jedne čestice je: „Koliko često ulazite u prepirke s drugima na poslu?“, a cijela skala nalazi se u prilogu A. Od ispitanika se traži da procjene koliko često

im se na poslu događaju određene stvari, pri čemu stupnjevi na ljestvici imaju određeno značenje: broj 1 označava nikad, a broj 5 označava vrlo često. Konačan rezultat dobiva se zbrajanjem odgovora. Visoki rezultati ukazuju na česte međusobne konflikte. Pouzdanost skale izražena Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom na ovom uzorku iznosi .75.

*Skala namjere napuštanja organizacije* (eng. *Turnover Intentions scale*; Konovsky i Cropanzano, 1991) skala je koja se sastoji od tri čestice koje ispituju namjeru traženja posla izvan organizacije, planiranje ostanka u organizaciji i razmišljanje o davanju otkaza. Primjer jedne čestice je: „U sljedećih godinu dana namjeravam potražiti posao izvan organizacije u kojoj sam trenutno zaposlen.“, a cijela skala nalazi se u prilogu B. Od ispitanika se traži da procijene koliko se slažu s pojedinom tvrdnjom na skali od 1 do 5, pri čemu 1 označava uopće se ne slažem, dok 5 označava potpuno se slažem. Konačan rezultat dobiva se zbrajanjem odgovora. Visoki rezultati ukazuju na veću namjeru napuštanja organizacije. Pouzdanost skale izražena Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom na ovom uzorku iznosi .87.

### *Postupak*

Podaci su prikupljeni od srpnja do listopada 2017. godine u sklopu projekta „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ koji je financirala Hrvatska zaklada za znanost. Upitnik koji su sudionici rješavali sastojao se od dva djela: jedan tipa papir-olovka i jedan koji se rješavao na računalu, a nije dio ovog diplomskog rada. Na početku rješavanja, sudioniku je objašnjena svrha istraživanja te način ispunjavanja upitnika. On se sastojao od pitanja o sociodemografskim karakteristikama, karakteristikama posla kojeg sudionik obavlja te njegovog ponašanja na radnom mjestu. Podaci su prikupljeni anonimno, sudionici su ih rješavali pod šiframa kako bi se kasnije različiti djelovi mogli međusobno upariti. Testiranja su se odvijala na lokacijama koje su bile najprikladnije sudionicima – njihova radna mjesta ili dom.

U svrhu prikupljanja podataka, skupini studenata psihologije su podijeljeni upitnici, kako bi pronašli sudionike na kojima bi primijenili upitnike. Sudionici su trebali biti zaposlene osobe koje u određenoj organizaciji rade minimalno godinu dana te nisu samozaposleni u firmi bez podređenih. Nakon primjene, studenti su vratili ispunjene upitnike i zauzvrat dobili eksperimentalne sate.

## REZULTATI

Prije odgovaranja na postavljene probleme, izračunati su deskriptivni pokazatelji za varijable koje su se koristile u istraživanju. U tablici 1 prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije te raspon opaženih rezultata na svakoj od korištenih skala. Ukupni rezultati na skalama formirani su kao prosjek odgovora na toj skali. Aritmetička sredina za varijablu interpersonalni konflikti iznosi  $M = 1.94$ , što govori kako zaposlenici u prosjeku rijetko ulaze u interpersonalne konflikte na poslu. Dobivena distribucija rezultata za ovu varijablu je blago pozitivno asimetrična, odnosno upućuje na nižu učestalost interpersonalnih konflikata u cijelom uzorku. Što se tiče aritmetičke sredine za varijablu namjere napuštanja organizacije, ona iznosi  $M = 2.26$ , a distribucija rezultata također naginje pozitivno asimetričnoj. Sudionici najčešće izvještavaju o niskoj namjeri napuštanja organizacije, a maksimum doseže do 4 od mogućeg 5. U testu Mini IPIP, sudionici najmanje rezultate postižu na skali neuroticizma, dok na skalama koje se odnose na ostale osobine ličnosti postižu uglavnom slične rezultate. Kako bi se provjerila opravdanost korištenja parametrijskih postupaka, Kolmogorov Smirnovljev testom je testiran normalitet distribucija svih kriterijskih i prediktorskih varijabli. Testiranje Kolmogorov Smirnovljev testom je pokazalo da distribucije svih korištenih varijabli značajno odstupaju od normalne distribucije. Ipak, daljnjim uvidom u izgled samih distribucija, vidljivo je da one izgledom ne odstupaju previše od normalne. Distribucije rezultata za korištene varijable prikazali smo u prilogu. Prema Petzu (1997), opravdano je korištenje parametrijskih statističkih postupaka ukoliko je distribucija pravilnog oblika, tj., ne radi se



o bimodalnoj ili U distribuciji. Stoga će u daljnoj obradi biti korišteni parametrijski statistički postupci.

*Tablica 1*

Osnovni deskriptivni podaci za varijable korištene u istraživanju te rezultati Kolmogorov-Smirnovljevog testa za mjerene varijable

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max	K-S <i>z</i>
Ekstraverzija	358	3.43	0.80	1.25	5	0.12**
Neuroticizam	358	2.65	0.73	1	4.75	0.10**
Otvorenost	358	3.58	0.84	1.25	5	0.10**
Savjesnost	358	3.73	0.82	1.25	5	0.10**
Ugodnost	358	3.85	0.66	1.5	5	0.07**
Interpersonalni konflikti	360	1.94	0.62	1	4	0.13**
Namjera napuštanja organizacije	356	2.26	1.24	1	5	0.17**

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; N: broj sudionika; M: aritmetička sredina; SD: standardna devijacija; K-S *z*: vrijednost dobivena Kolmogorov-Smirnov testom

U svrhu provjeravanja povezanosti osobina ličnosti i interpersonalnih konflikata na poslu s namjerom napuštanja organizacije, izračunali smo Pearsonove koeficijente korelacije.

Kao što možemo vidjeti u tablici 2, neke od očekivanih povezanosti su značajne i u očekivanom smjeru – sudionici koji pokazuju više rezultate na neuroticizmu izvještavaju o većem broju interpersonalnih konflikata na poslu ( $r = .17, p < .01$ ). Također, sudionici koji se na radnom mjestu češće susreću s interpersonalnim konfliktima pokazuju veću namjeru napuštanja organizacije ( $r = .27, p < .01$ ). Namjera napuštanja organizacije značajno korelira s dobi, spolom, neuroticizmom, otvorenošću i savjesnošću, tako da mlađi i muškarci pokazuju snažniju namjeru napuštanja organizacije, kao i oni koji postižu više rezultata na neuroticizmu i otvorenosti, a manje na savjesnosti.

Tablica 2

Pearsonovi koeficijenti korelacija između varijabli korištenih u istraživanju

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Dob	-								
2. Spol	.08	-							
3. Ekstraverzija	-.13*	-.027	-						
4. Neuroticizam	.02	.14**	-.26**	-					
5. Otvorenost	-.27**	-.08	.15**	-.08	-				
6. Savjesnost	.27**	.14**	-.06	-.03	-.13*	-			
7. Ugodnost	-.03	.15**	.23**	-.12*	.26**	.13*	-		
8. Interpersonalni konflikti na poslu	-.05	-.06	.03	.17**	.02	-.02	-.05	-	
9. Namjera napuštanja organizacije	-.27**	-.17**	.01	.14**	.14**	-.18**	-.09	.27**	-

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; spol: M=1, Ž=2

#### *Predviđanje interpersonalnih konflikata na temelju sociodemografskih varijabli i osobina ličnosti*

Kako bi se odgovorilo na postavljene probleme, proveli smo dvije regresijske analize.

U tablici 3 prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij interpersonalnih konflikata na poslu. U prvom koraku prediktorima dobi i spolom nije objašnjen statistički značajan dio varijance interpersonalnih konflikata na poslu. Osobine ličnosti, dodane u regresijsku jednadžbu u drugom koraku, su značajno doprinijele objašnjavanju varijance interpersonalnih konflikata na poslu. Značajnim prediktorom se pokazao neuroticizam ( $\beta=.20$ ,  $p < .01$ ). Ukupno objašnjen postotak varijance interpersonalnih konflikata na poslu ovom skupinom prediktora iznosio je 4.5% ( $p < .01$ ).

Tablica 3

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij interpersonalnih konflikata na poslu

Prediktor	1. korak $\beta$	2. korak $\beta$
Dob	-.049	-.043
Spol	-.063	-.084
Ekstraverzija		.083
Neuroticizam		.196**
Otvorenost		.027
Savjesnost		.032
Ugodnost		-.049
$R^2$	.007	.045
$\Delta R^2$	.007	.038*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; spol: M=1, Ž=2;  $\beta$ = beta koeficijent;  $R^2$ = koeficijent determinacije;  $\Delta R^2$ = promjena koeficijenta determinacije

*Predviđanje namjere napuštanja organizacije na temelju sociodemografskih varijabli, osobina ličnosti i interpersonalnih konflikata*

U tablici 4 prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij namjere napuštanja organizacije. U prvom koraku objašnjen je statistički značajan udio varijance kriterija namjere napuštanja organizacije; 9.3% ( $p < .01$ ) uz značajnost dobi i spola kao prediktora. Objašnjena varijanca kriterija u drugom koraku povećava se na 13.7% ( $p < .01$ ) dodavanjem osobina ličnosti. Neuroticizam se pokazuje kao značajan prediktor, dok su dob i spol i dalje značajni prediktori. Dodavanje interpersonalnih konflikata na poslu, doprinosi objašnjenju varijance kriterija namjere napuštanja organizacije za 4.8%, uz značajnost dobi, spola, neuroticizma i interpersonalnih konflikata na poslu kao prediktora. Ukupno objašnjen postotak varijance namjere napuštanja organizacije ovom skupinom prediktora iznosio je 18.5% ( $p < .01$ ).

Tablica 4

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij namjere napuštanja organizacije

Prediktor	1. korak $\beta$	2. korak $\beta$	3. korak $\beta$
Dob	-.257**	-.215**	-.206**
Spol	-.148**	-.141**	-.123*
Ekstraverzija		.031	.012
Neuroticizam		.164**	.119*
Otvorenost		.090	.084
Savjesnost		-.068	-.075
Ugodnost		-.088	-.077
Interpersonalni konflikti na poslu			.225**
$R^2$	.093	.137	.185
$\Delta R^2$	.093*	.044*	.048*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; spol: M=1, Ž=2;  $\beta$ = beta koeficijent;  $R^2$ = koeficijent determinacije;  $\Delta R^2$ = promjena koeficijenta determinacije

## RASPRAVA

S obzirom da konflikti na poslu postaju sve češći problem u današnjim organizacijama, poslodavcima bi trebalo biti u interesu poznavati načine za njihovo sprječavanje ili umanjivanje. Poznavanjem rezultata ovog istraživanja, poslodavci će selekcijom moći izdvojiti kandidate čije osobine nisu ili su slabo prediktivne za nastajanje konflikata na poslu te time spriječiti daljnje posljedice istih. Osim toga, poslodavcima je cilj zadržati vrijedne zaposlenike koji im donose profit, tako da je važno da se kod

zaposlenika ne javlja namjera napuštanja organizacije koja je povezana s osobinama ličnosti zaposlenika i pojavom konflikata na poslu.

Ovim istraživanjem ispitivali smo povezanost osobina ličnosti s određenim ponašanjima i stavovima prema organizaciji, konkretnije, interpersonalnim konfliktima na poslu i namjerom napuštanja organizacije uz kontrolu sociodemografskih varijabli. Rezultati dobiveni ovim istraživanjem djelomično potvrđuju prvu hipotezu o povezanosti osobina ličnosti s interpersonalnim konfliktima na poslu, kao i drugu hipotezu. Pokazalo se kako su osobine ličnosti, konkretnije neuroticizam, značajni prediktori interpersonalnih konflikata na poslu, dok se savjesnost i ugodnost ne pokazuju značajnim prediktorima. Neuroticizam kao osobina ličnosti se pokazuje značajnim prediktorom i namjere napuštanja organizacije, kao i interpersonalni konflikti te dob i spol.

Prvi problem zahtijevao je ispitivanje uloga osobina ličnosti iz Petfaktorskog modela u predikciji interpersonalnih konflikata na poslu uz kontrolu sociodemografskih varijabli. Pretpostavili smo kako će osobe koje postižu više rezultate na osobinama savjesnosti i ugodnosti izvijestiti o manje interpersonalnih konflikata, kao i osobe koje postižu niže rezultate na neuroticizmu, dok ekstraverzija i otvorenost neće značajno korelirati s interpersonalnim konfliktima. Pretpostavili smo i kako će savjesnost, ugodnost i neuroticizam biti prediktori interpersonalnih konflikata na poslu. Dobiveni rezultati su djelomično potvrdili hipoteze.

Neuroticizam je značajno, ali nisko povezan s interpersonalnim konfliktima na poslu, dok nijedna druga osobina ličnosti iz Petfaktorskog modela ličnosti nije značajno povezana s interpersonalnim konfliktima na poslu. U prvom koraku regresijske analize korišteni su dob i spol kao prediktori, od kojih nijedan nije značajan. U drugom koraku osobine ličnosti se pokazuju značajnim prediktorom, od kojih je značajan jedino neuroticizam i to tako da osobe koje postižu veće rezultate na neuroticizmu izvještavaju o više interpersonalnih konflikata na poslu.

U istraživanjima koja su ispitivala povezanosti ličnosti zaposlenika, stavova prema organizaciji i ponašanja prema organizaciji, dobiven je nalaz kako neuroticizam može

dovesti do pogrešnih shvaćanja nekih situacija na poslu (Ahuja i sur., 2007). Zbog ovog nalaza pretpostavljeno je kako je neuroticizam pozitivno povezan s interpersonalnim konfliktima. Korelacija ukazuje na to kako interpersonalni konflikti na poslu mogu utjecati na to da osoba bude nestrpljivija, brzopleta i često mijenja raspoloženja, ali tako i osobe kod kojih su češća ovakva ponašanja mogu izazivati više interpersonalnih konflikata na poslu. Ahuja i sur. (2007) pak navode postojanje uzročno posljedične veze, što je sukladno našem istraživačkom modelu prema kojem je neuroticizam prediktor interpersonalnih konflikata. Ekstraverzija i otvorenost ne koreliraju s interpersonalnim konfliktima na poslu, kao što je i pretpostavljeno u hipotezi.

U hipotezi je pretpostavljena negativna povezanost ugodnosti i savjesnosti s interpersonalnim konfliktima na poslu te predikcija. Antonioni (1998) u svojem istraživanju pokazuje kako savjesnost pozitivno korelira sa surađivanjem kao načinom rješavanja sukoba. Iz toga zaključujemo kako savjesne osobe rješavaju interpersonalne konflikte kako se oni ne bi održavali. Iz ovog nalaza možemo objasniti zašto hipoteza o savjesnosti u istraživanju nije potvrđena. U istraživanjima nije potvrđeno da savjesne osobe rjeđe stupaju u interpersonalne konflikte na poslu, već ih uspješnije rješavaju. Stoga zaključujemo kako savjesnost ne korelira s učestalošću interpersonalnih konflikata, već možda s načinom njihovog rješavanja. Drugi dio hipoteze kaže da ugodnost negativno korelira s interpersonalnim konfliktima. Jensen-Campbell i Graziano (2001) zaključili su kako je ugodnost kao crta ličnosti dobar prediktor interpersonalnih konflikata na poslu. Iz definicije o ugodnosti koja se opisuje kao crta ličnosti koja se očituje kroz ljubaznost i kooperativnost vidljiva je povezanost sa savjesnošću. Ljudi visoko na ugodnosti možda lakše rješavaju interpersonalne konflikte, što ne mora značiti da rjeđe ulaze u njih. Isto tako, moguće je da ugodnost nije značajan prediktor interpersonalnih konflikata na našem uzorku zbog utjecaja kulture u kojoj sudionici odrastaju, ali i zbog osjetljivosti na tuđe prigovore. Usprkos ljubaznosti, osobe su osjetljive na zadiranje u privatnost i na primjedbe koje se odnose na osobne stvari. Ukoliko na poslu osoba osjeti kako je ugrožena od strane druge osobe, ona će usprkos visokom rezultatu na ugodnosti reagirati tako da se obrani, što često može dovesti do konfliktnih situacija. Također, postoji vjerojatnost da je situacija u državi

potaknula sudionike da se bore za svoje mjesto u organizaciji, tako da i na konstruktivne kritike odgovaraju konfliktno, usprkos tome što su inače ugodne osobe. Treba uzeti u obzir i činjenicu da su za potrebe istraživanja korištene skale samoprocjene gdje uvijek postoji opasnost od davanja socijalno poželjnih odgovora i uljepšavanja slike o sebi.

Rezultati pokazuju kako smo odabranom skupinom prediktora objasnili samo 4.5% varijance interpersonalnih konflikata na poslu, od čega nam se, kao osobina ličnosti, značajnim pokazao samo neuroticizam. Postavljamo pitanje koje su druge moguće varijable koje mogu objasniti pojavu interpersonalnih konflikata na poslu, a ne uključuju osobine ličnosti i sociodemografske varijable. Jedan od mogućih odgovora mogu biti okolnosti situacije u kojoj se osoba nalazi i njeno trenutno raspoloženje, poput stresa kojeg osjeća u zadnje vrijeme, preopterećenost poslom ili zaokupljenost njime, ali i samo zadovoljstvo poslom. Osim toga, privatni problemi osoba zasigurno imaju ulogu u predikciji konflikata na poslu, ali je etički upitno koliko je to moguće mjeriti. Prema istraživanju Fronea (2000), pokazalo se da konflikti na poslu značajno koreliraju sa zadovoljstvom poslom, odanosti organizaciji te čak i samopouzdanjem. U buduća istraživanja mogli bismo uključiti navedene varijable koje bi se mogle pokazati značajnim prediktorima.

U okviru drugog problema ispitivali smo ulogu osobina ličnosti i interpersonalnih konflikata u predikciji namjere napuštanja organizacije uz kontrolu sociodemografskih varijabli. Pretpostavili smo kako će konflikti na poslu biti značajni prediktori namjere napuštanja organizacije, povrh sociodemografskih varijabli i osobina ličnosti. Dobiveni rezultati su potvrdili hipotezu.

Dob i spol koreliraju s namjerom napuštanja organizacije tako da mlađi i muški sudionici pokazuju veću namjeru napuštanja organizacije. Osobe koje pokazuju više rezultate na neuroticizmu i otvorenosti te niže rezultate na savjesnosti pokazuju i veću namjeru napuštanja organizacije dok su interpersonalni konflikti pozitivno povezani s namjerom napuštanja organizacije. Nije dobivena značajna korelacija ugodnosti s namjerom napuštanja organizacije. Što se tiče prediktora namjere napuštanja organizacije, značajnima se pokazuju dob i spol, neuroticizam te interpersonalni konflikti. U prvom

koraku regresijske analize korišteni su dob i spol kao prediktori namjere napuštanja organizacije. Pokazalo se kako oba prediktora značajno objašnjavaju namjeru napuštanja organizacije i to tako da mlađi sudionici, kao i muški sudionici, pokazuju veću namjeru napuštanja organizacije. U drugom koraku regresijske analize dodane su osobine ličnosti, čime se neuroticizam ističe kao značajni prediktor namjere napuštanja organizacije, tako da osobe koje postižu više rezultate na neuroticizmu iskazuju veću namjeru napuštanja organizacije. U trećem koraku dodani su interpersonalni konflikti koji su značajan prediktor tako da više interpersonalnih konflikata na poslu dovodi do veće namjere napuštanja organizacije.

Pokazalo se kako dob i spol koreliraju s namjerom napuštanja organizacije, tako da mlađi sudionici i muški sudionici pokazuju veću namjeru. Značajnost dobi može se objasniti i uz objašnjavanje osobina ličnosti, ali i uz ostale, prethodno navedene nalaze. Kod mlađih osoba zapaženi su viši rezultati na otvorenosti (Soto i sur., 2011), a otvorene osobe su sklonije imati višu namjeru napuštanja organizacije. Uz to, mlađi sudionici imaju veću mogućnost zapošljavanja u različitim organizacijama od starijih, percipiraju se kao ambiciozniji i oni koji lakše i brže uče nove vještine, posebice ako se radi o složenijim i zahtjevnijim poslovima, gledajući fizičku spremu ili mogućnosti učenja. Mlađi zaposlenici su manje odani organizaciji od starijih zaposlenika, a ugovori na određeno i nesigurnost radnog mjesta smanjuju afektivnu odanost organizaciji koja se pokazuje kao dobar prediktor namjere napuštanja organizacije (Todorović, 2015). Pri objašnjavanju značajnosti spola, također se uključuju osobine ličnosti, no one nisu jedini razlog značajnosti rezultata. Weisberg i sur. (2011) navode kako muškarci postižu niže rezultate na savjesnosti i ugodnosti, a savjesnost negativno korelira s namjerom napuštanja organizacije. Prethodna istraživanja koja govore o povezanosti savjesnosti i namjere napuštanja organizacije izvještavaju o negativnoj povezanosti (Erdheim i sur., 2016). Tako Larsen i Buss (2005) navode kako ponašanja savjesne osobe rezultiraju zadržavanjem posla. Muškarce se percipira spolom koji lakše napreduje, što i dalje vrijedi u našoj kulturi. Zbog te činjenice, muškarci se češće odlučuju na promjene radnog mjesta uzimajući u obzir vlastito iskustvo i mogućnosti koje im tržište rada nudi. Za razliku od njih, žene se zadovoljavaju pozicijama



koje im se ponude zbog osjećaja da ne mogu napredovati što se naziva fenomenom staklenog stropa. Ono se definira kao razina do koje žena može napredovati, nakon čega je daljnje uspinjanje teško ili gotovo nemoguće (Prijić-Samaržija, Avelini Holjevac i Turk, 2009). Iako dosadašnja istraživanja ne pokazuju izravnu povezanost neuroticizma i namjere napuštanja organizacije (Todorović, 2015), postoji negativna povezanost s namjerom za ostankom u organizaciji. Otvorenost pozitivno korelira s namjerom napuštanja organizacije što se može objasniti tako da osobe traže nova iskustva i nove izazove što odgovara toj osobini ličnosti. Interpersonalni konflikti pozitivno koreliraju s namjerom napuštanja organizacije, sukladno pretpostavci i dosadašnjim objašnjenjima u literaturi (Matanović, 2009).

Dob i spol pokazali su se kao značajni prediktori kriterija namjere napuštanja organizacije, tako da mlađi sudionici i muški sudionici izvještavaju o većoj namjeri napuštanja organizacije. Rezultati se, osim dosadašnjim istraživanjima i povezanosti s osobinama ličnosti, mogu objasniti i situacijom u zemlji. Mlađe osobe sve češće napuštaju radna mjesta u potrazi za boljim uvjetima i boljom plaćom. Na tržištu rada postoji mnogo slobodnih radnih mjesta tako da osobe koje se zapošljavaju često mogu određivati uvjete pod kojima žele raditi. Ukoliko u objašnjavanje uzmemo generaciju milenijalaca koja polako preuzima vladavinu na tržištu rada, ova situacija postaje jasnija. Milenijalci se smatraju opuštenom generacijom, bez pritiska i obaveza te slabe lojalnosti organizaciji (Myers i Sadaghiani, 2010). Stoga je jasno kako današnji, mlađi zaposlenici češće napuštaju svoja radna mjesta i pokazuju veću namjeru napuštanja organizacije. Za razliku od njih, stariji kolege ostaju na svojem radnom mjestu zahvalni što imaju posao i, tako stacionirani, čekaju trenutak kada mogu poći u zasluženu mirovinu. Također, oni su odrastali u drugačijem vremenu kada je odanost organizaciji bila veoma važna, što pokazuju i danas (Dautović i Galić, 2016). Autori zaključno kažu kako su mlađi zaposlenici posvećeni vlastitim karijerama, dok su stariji odani poslodavcu. Kada govorimo o spolnim razlikama, muškarcima se češće nude različite poslovne prilike, u prosjeku imaju više plaće nego žene na istoj poziciji te si mogu dopustiti veću fluktuaciju od ženskih zaposlenika što nije običaj samo u Hrvatskoj već i šire (Galić, 2011).

Iako se pokazala negativna povezanost savjesnosti i namjere napuštanja organizacije, savjesnost nije značajan prediktor namjere napuštanja organizacije. Zimmerman (2008) u svojem radu savjesnost smatra jednim od najboljih prediktora namjere napuštanja organizacije jer savjesne osobe prije same odluke o napuštanju organizacije promišljaju o dobrim i lošim stranama tog pothvata. U našem radu, jedinim značajnim prediktorom od osobina ličnosti pokazao se neuroticizam. Usprkos brojim vrlinama današnjih zaposlenika, njihovoj volji, želji i trudu za napredovanjem, neki poslodavci ih ne cijene te se zbog toga kod zaposlenika nezadovoljstvo ispoljava više nego osobine ličnosti koje negativno koreliraju s namjerom napuštanja organizacije. Čini se kako su današnji radnici opterećeni stanjem u zemlji te općenitim stanjem na tržištu rada. Tako zaposlenici ipak na prvo mjesto stavljaju svoje obitelji, a ne poslodavce, te zbog straha i očaja kreću u potragu za novim poslom kako bi zadovoljili svoje osnovne potrebne i potrebe svojih bližnjih.

Govoreći o interpersonalnim konfliktima, oni su pozitivan prediktor namjere napuštanja organizacije. Interpersonalni konflikti na poslu su puno osjetljivija tema od sadržajnih konflikata na poslu te su mnogo emocionalniji zbog toga što su usmjereni direktno na osobu, a ne na sadržaj posla. Zbog toga se zaposlenici teže nose s interpersonalnim konfliktima, posebice ako ih ne rješavaju na produktivne načine. Stoga se kod njih češće javlja namjera napuštanja organizacije. Interpersonalni konflikti objašnjavaju 4.8% varijance namjere napuštanja organizacije, povrh sociodemografskih varijabli i osobina ličnosti. S obzirom da u literaturi nismo pronašli rezultate koji ukazuju na direktnu povezanost i predikciju, smatramo kako je ovo najvažniji rezultat dobiven ovim radom. Ukoliko se u organizacijama počne upravljati interpersonalnim konfliktima, namjera napuštanja organizacije bi se mogla puno rjeđe pojavljivati. Umjerena količina sadržajnih konflikata može dovesti do povećanja konkurentnosti firme zbog pojave novih ideja, no pojavom interpersonalnih konflikata dolazi do konkurencije među zaposlenicima koji bi trebali biti dio istog tima, čime se kod jednog od njih vjerojatno počinje javljati namjera napuštanja organizacije. Rahim i Blum (1994) navode kako zapadnjačke kulture češće koriste agresivnije metode pri rješavanju konflikata, za razliku od azijskih kultura, što

može rezultirati rastom iz sadržajnih konflikata u interpersonalne. Pojava interpersonalnih konflikata u organizaciji može se sagledati s druge strane jer se znanjem o faktorima zbog kojih dolazi do konflikata, oni mogu suzbiti. Istraživanje Appelberg, Romanov, Heikkilä, Honkasalo i Koskenvuo (1991) pokazuju kako su faktori rizika za interpersonalne konflikte na poslu nezadovoljstvo životom, stres, neuroticizam i neprijateljstvo. Iako posljedice stresa mogu biti i pozitivne, kao što je to povećana otpornost prilikom susretanja s novim stresorima, stalna izloženost stresu donosi i neprilagođeno ponašanje kao jednu od posljedica (Jambrek i Penić, 2008). S obzirom da smo utvrdili kako su interpersonalni konflikti značajan prediktor namjere napuštanja organizacije, važno nam je da kontroliramo varijable koje će smanjiti pojavu namjere napuštanja organizacije – interpersonalne konflikte, ali i ostale značajne prediktore: dob, spol i osobine ličnosti. Pondy (1989) smatra da su konflikti neophodni u svakoj organizaciji jer se balansiranjem suprotnosti dovodi do napretka, a jedino se preuzimanjem rizika može postići uspjeh. Današnje vođenje konflikata u organizacijama svodi se na upravljanje pojedinim konfliktima i njihovo rješavanje, no ono što je potrebno jest korištenje strategija prema Afzalur Rahimu (2002): minimiziranje afektivnih konflikata u organizaciji, poticanje i održavanje optimalne razine kognitivnih konflikata i omogućavanje uporabe različitih pristupa upravljanja konfliktima. Upravo se minimiziranje afektivnih konflikata na radnim mjestima smatra minimiziranjem interpersonalnih konflikata, što znači da se indirektno kontrolira i namjera napuštanja organizacije. Iako rezultati pokazuju kako interpersonalni konflikti nose isključivo negativne posljedice u organizacijama, moguće je iz njih izvući nešto pozitivno i kroz to unaprijediti rad organizacije. Ukoliko dođe do pogreške prilikom selekcije i do zapošljavanja kadra koji je konfliktni, to će biti vidljivo kroz pojavu interpersonalnih konflikata. Na ljudskim potencijalima je da to prepoznaju na vrijeme i pobrinu se da organizaciju napusti osoba koja je u tom trenutku, prema svim karakteristikama, najmanje potrebna organizaciji. Osim toga, do konfliktnih situacija najčešće dolazi zbog manjka komunikacije. Pojava konflikata ukazuje na potrebu za poboljšanjem komunikacije, a uzrok loše komunikacije mogu biti odgoj, strah ili loš ustroj u organizaciji (Jambrek i Penić, 2008) čime opet dolazimo do pozitivnih učinaka pojave konflikata. Ovim činjenicama postaje jasno koliko je upravljanje ljudskim potencijalima važno u današnjem poslovnom

svijetu i kako je upravo ono ključno za uspjeh organizacije. Kvalitetni zaposlenici zadovoljni organizacijom u kojoj rade, organizacija s ispravnom vizijom i menadžment koji zaposlenike stavlja na prvo mjesto, ključ su uspjeha na tržištu rada.

## **OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA**

Nedostatak ovog istraživanja je taj što su korišteni instrumenti u formi samoprocjena tako da postoji opasnost od davanja socijalno poželjnih odgovora što izravno utječe na rezultate istraživanja. Osim toga, sudionici su bili nagrađivani za sudjelovanje u istraživanju što je moglo utjecati na njihovu motivaciju. Ukoliko su bili isključivo ekstrinzično motivirani možda nisu davali odgovore koje bi dali u slučaju intrinzične motivacije te se nisu dovoljno posvetili davanju odgovora koji ih najbolje karakteriziraju. Iako je naglašeno kako je istraživanje anonimno, uvijek postoji određeni strah od upotrebljavanja podataka sudionika. S obzirom da su neke čestice bile osjetljivije prirode, kao što su to one o interpersonalnim konfliktima i namjeri napuštanja organizacije, moguće je da su sudionici prilagođavali svoje odgovore kako bi bili prihvatljiviji organizaciji u kojoj rade.

## **PRAKTIČNE IMPLIKACIJE I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Ovo istraživanje donosi i praktične implikacije. Utvrđena je negativna povezanost savjesnosti i namjere napuštanja organizacije što svakom poslodavcu može biti pokazatelj kako je pri selekciji bitno provjeriti osobine ličnosti zaposlenika. Osim što je korisno znati profil ličnosti zaposlenika zbog potencijalnog napuštanja organizacije, dobiveno je kako neuroticizam korelira s interpersonalnim konfliktima koji, kao ni namjera napuštanja, nisu poželjni u organizacijama. Osim osobina ličnosti, pokazala se značajna poveznost

interpersonalnih konflikata i namjere napuštanja organizacije. Sukladno ovom nalazu, organizacije mogu provoditi određene intervencije ukoliko dođe do pojave interpersonalnih konflikata ili poučavati zaposlenike o različitim načinima rješavanja interpersonalnih konflikata kako bi organizacijska klima bila što ugodnija. Ono što smatramo i važnijim od provođenja intervencija je upravljanje konfliktima što u organizacijama provode ljudski resursi i time pokazuju važnost zadovoljstva svakog pojedinog zaposlenika. Potrebno je konstruktivno razrješavati interpersonalne konflikte i otklanjati organizacijske uvjete koji dovode do njih, a istovremeno umjereno poticati sadržajne konflikte kako bi organizacija mogla napredovati kroz pojavu novih ideja. Prije navedenog, važno je poznavati uzrok nastanka konflikta kako bismo mogli pratiti i njihove konstruktivne ili destruktivne posljedice.

Buduća istraživanja bi se mogla fokusirati na istraživanje povezanosti neuroticizma s interpersonalnim konfliktima i namjerom napuštanja organizacije budući da se ta osobinačnosti pokazuje kao značajan prediktor namjere napuštanja organizacije, ali i interpersonalnih konflikata. Bilo bi zanimljivo vidjeti kako su različite facete neuroticizma (npr. impulzivnost, srdita hostilnost, vulnerabilnost) povezane s konstruktima iz istraživanja. Tim nalazima bi se poslovi mogli raspodjeliti zaposlenicima ovisno o tome što je kod njih najviše prisutno, npr. osoba koja postiže visoke rezultate na impulzivnosti ne bi radila s mnoštvom različitih ljudi ili stranaka koji su skloni konfliktima.

Također, konflikti su se pokazali kao zanimljiv konstrukt koji bi se mogao koristiti u budućim istraživanjima. Osim interpersonalnih konflikata, u istraživanja se mogu uključiti sadržajni konflikti kako bi se uvidjela razlika između zaposlenika koji češće stupaju u sadržajne odnosno interpersonalne konflikte na poslu za veću uspješnost selekcije koja će rezultirati boljom organizacijskom klimom. Uz navedeno, konflikti na poslu se mogu povezati s mobingom što je iznimno osjetljiva i diskretna tema, a zasigurno bi dovela do mnogih novih saznanja i doprinijela psihologijskom znanju.

Osim navedenog, u istraživanju je pokazano kako dob i spol imaju ulogu u objašnjavanju varijance namjere napuštanja organizacije. Osim objašnjenja danog u ovom istraživanju, bilo bi zanimljivo provjeriti s kojim su još konstruktima sociodemografske značajke povezane i kako se to može objasniti.

## ZAKLJUČAK

U ovom istraživanju provjeravali smo ulogu osobina ličnosti u predikciji interpersonalnih konflikata uz kontrolu sociodemografskih varijabli. Neuroticizam se pokazao kao jedini značajni prediktor. Ispitivali smo i ulogu interpersonalnih konflikata u predikciji namjere napuštanja organizacije uz kontrolu sociodemografskih varijabli. Regresijska analiza je pokazala kako su dob i spol, neuroticizam te interpersonalni konflikti značajni prediktori namjere napuštanja organizacije.

## LITERATURA

- Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H. i George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 31, 1-17.
- Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Appelberg, K., Romanov, K., Heikkilä, K., Honkasalo, M. L. i Koskenvuo, M. (1996). Interpersonal conflict as a predictor of work disability: a follow-up study of 15,348 Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 40(2), 157-167.
- Birditt, K. S., Fingerman, K. L. i Almeida, D. M. (2005). Age differences in exposure and reactions to interpersonal tensions: a daily diary study. *Psychology and Aging*, 20(2), 330-340.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. i Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *Mis Quarterly*, 29, 87-111.

- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B. i Chin, J. M. (2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of Management Development*, 24(3), 197-208.
- Brewer, N., Mitchell, P. i Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94.
- Costa, P. T. i McCrae, R. R. (1995). Persons, Places, and Personality: Career Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Career Assessment*, 3, 123-139.
- Ćorić, M. (2016). Kontraproduktivna organizacijska ponašanja. Završni rad. Osijek: Filozofski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera.
- Dautović, M. i Galić, Z. (2016). Generational differences in psychological contract content and reactions to psychological contract breach in the transition context: A study of Croatian employees. *Applied Psychology*, 9(4), 395-412.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M. i Lucas, R. E. (2006). *The mini-IPIP scales: tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality*. *Psychological Assessment*, 18(2), 192.
- Erdheim, J., Wang, M. i Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. i Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246-255.
- Galić, B. (2011). Žene i rad u suvremenom društvu—značaj “orodnjenog” rada. *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 49(1(189)), 25-48.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A. i Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between consciousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 472-478.
- Jambrek, I. i Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.

- Jensen-Campbell, L. A. i Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of personality*, 69(2), 323-362.
- Jerneić, Ž. i Kutleša, V. (2012). Stavovi prema radu, radni učinak i namjera napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika. *Suvremena psihologija*, 15(1), 43-64.
- Jex, S. M. i Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A scientist- practitioner approach*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Keashly, L., Trott, V. i MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341-341.
- Kišiček, V. (2016). *Konflikti u organizaciji*. Doktorska disertacija. Varaždin: Sveučilište Sjever.
- Kolege i šefovi: Ljudi s kojima na poslu najčešće ulazimo u konflikte.*  
<https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/76466/Kolege-i-sefovi-Ljudi-s-kojima-na-poslu-najcesce-ulazimo-u-konflikte/55/> 08.12.2018.
- Konovsky, M. A. i Cropanzano, R. (1991). *Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance*. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698.
- Krapić, N. (2005). Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psihologijske teme*, 14(1), 39-55.
- Kutleša, V. (2005). *Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika*. Diplomski rad. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Landy, F.J. i Conte, J.M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology (2nd edition)*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Larsen, R.J. i Buss, D.M.(2005). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Lord, R. L. i Farrington, P. A. (2006). Age-related differences in the motivation of knowledge workers. *Engineering Management Journal*, 18(3), 20-26.
- Maslić Seršić, D., Šverko, B. i Galić, Z. (2005). Radne vrijednosti i stavovi prema poslu u Hrvatskoj: Što se promijenilo u odnosu na devedesete?. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 14(6 (80)), 1039-1054.



- Matanović, J. (2009). Osobine ličnosti kao prediktori zadovoljstva poslom. *Primenjena psihologija*, 2(4), 327-338.
- Matthijs Bal, P., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. i Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.
- Myers, K. K. i Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Nikolaou, I. i Robertson IV, I. T. (2001). The five-factor model of personality and work behaviour in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 161-186.
- Ng, T. W. H. i Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821–858.
- Percepcija spolnih razlika u poslovnom svijetu.*  
<https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/70039/Percepcija-spolnih-razlika-u-poslovnom-svijetu/30/> 12.04.2019.
- Petz, B. (1997). *Osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Pondy, L. R. (1989). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 2(2), 94-98.
- Prijić-Samaržija, S., Avelini Holjevac, I. i Turk, M. (2009). Žene u znanosti: Stakleni strop. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 18(6(104)), 1049-1073.
- Rahim, M. A. i Blum, A. A. (Ur.). (1994). *Global perspectives on organizational conflict*. Westport, CT: Praeger.
- Rupčić, N. (2015). Kako izabrati pravu osobu u procesu selekcije. *Poslovni savjetnik*, 12/01, 34.
- Samo 5% žena u upravama državnih tvrtki.* <http://www.poslovni.hr/hrvatska/samo-5-zena-u-upravama-drzavnih-tvrtki-350881> 12.4.2019.
- Schieman, S. i Reid, S. (2008). Job authority and interpersonal conflict in the workplace. *Work and Occupations*, 35(3), 296-326.

- Smith, C. A., Organ, D. W. i Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Soto, C. J., John, O. P., Gosling, S. D. i Potter, J. (2011). Age differences in personality traits from 10 to 65: Big Five domains and facets in a large cross-sectional sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(2), 330-348.
- Spector, P. E. i Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Šverko, B. (2008). *Psihologijske osnove odabira osoblja*. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta.
- Todorović, D. L. (2015). *Osobine ličnosti, organizacione orijentacije i nesigurnost zaposlenja kao prediktori organizacione identifikacije, predanosti i opšte psihološke dobrobiti zaposlenih: integrativni pristup*. Doktorska disertacija. Beograd: Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Vlah, N. (2019). *Spolne razlike u sukobima: Pregovaranjem protiv agresije*. <http://www.zzjzpgz.hr/nzl/67/agresija.htm> 12.04.2019.
- Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G. i Hirsh, J. B. (2011). Gender differences in personality across the ten aspects of the Big Five. *Frontiers in Psychology*, 2, 178-189.
- Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R. i Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164-169.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding The Impact Of Personality Traits On Individuals' turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348.

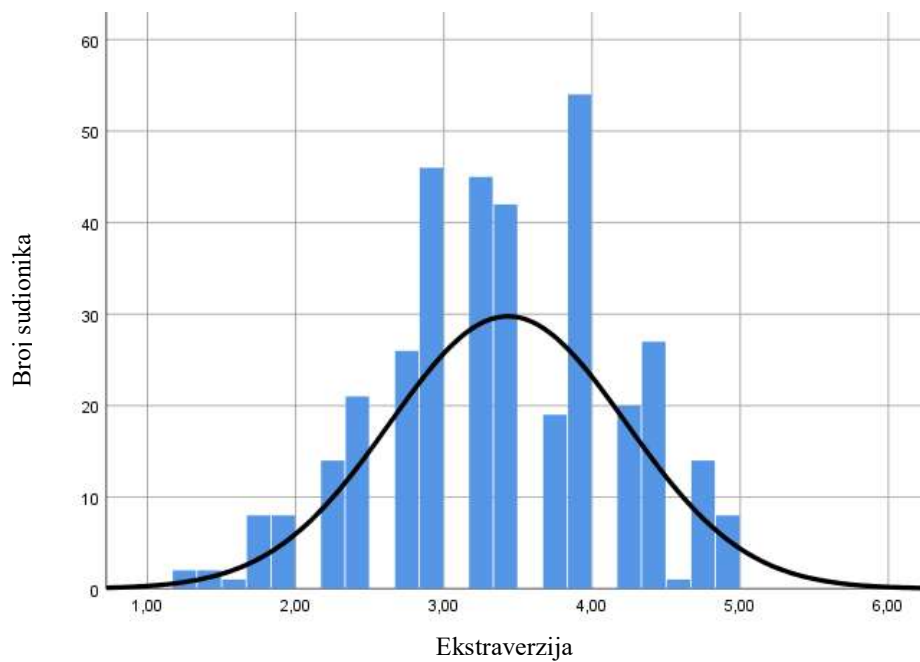
## PRILOZI

### *Prilog A. Skala interpersonalnih konflikata na poslu*

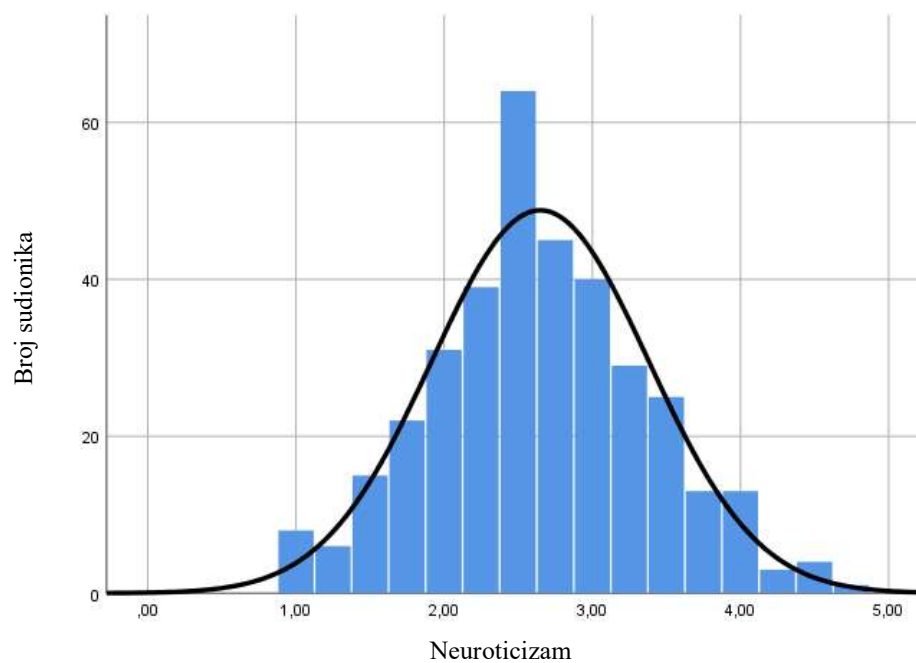
1.	Koliko često ulazite u prepirke s drugima na poslu?	1	2	3	4	5
2.	Koliko često drugi ljudi viču na Vas na poslu?	1	2	3	4	5
3.	Koliko su često na poslu ljudi nepristojni prema Vama?	1	2	3	4	5
4.	Koliko Vam često drugi ljudi rade neugodne stvari na poslu?	1	2	3	4	5

### *Prilog B. Skala namjere napuštanja organizacije*

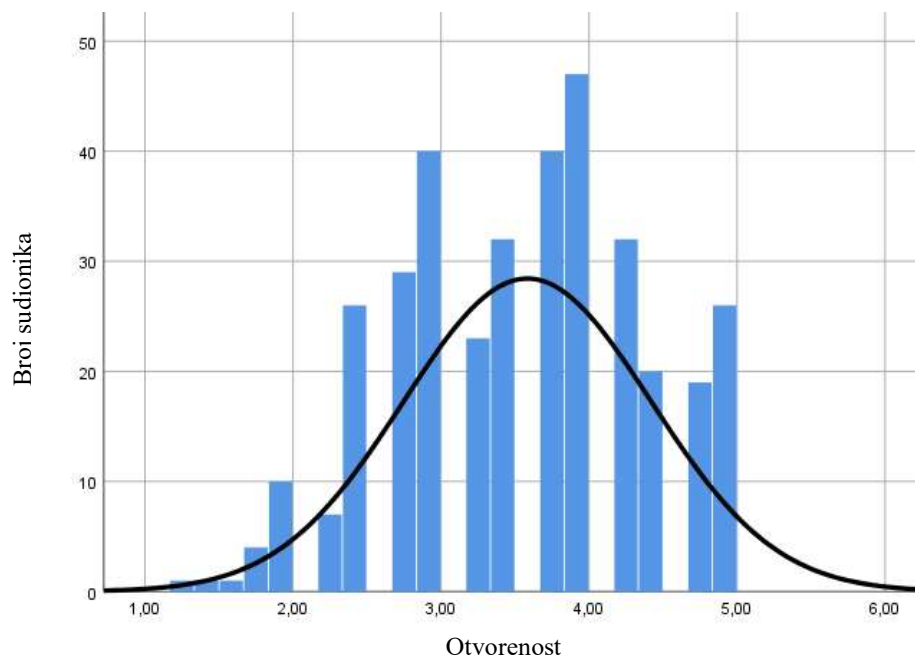
1.	U sljedećih godinu dana namjeravam potražiti posao izvan organizacije u kojoj sam trenutno zaposlen.	1	2	3	4	5
2.	Namjeravam ostati u ovoj organizaciji neodređeno vrijeme.	1	2	3	4	5
3.	Često razmišljam o davanju otkaza.	1	2	3	4	5



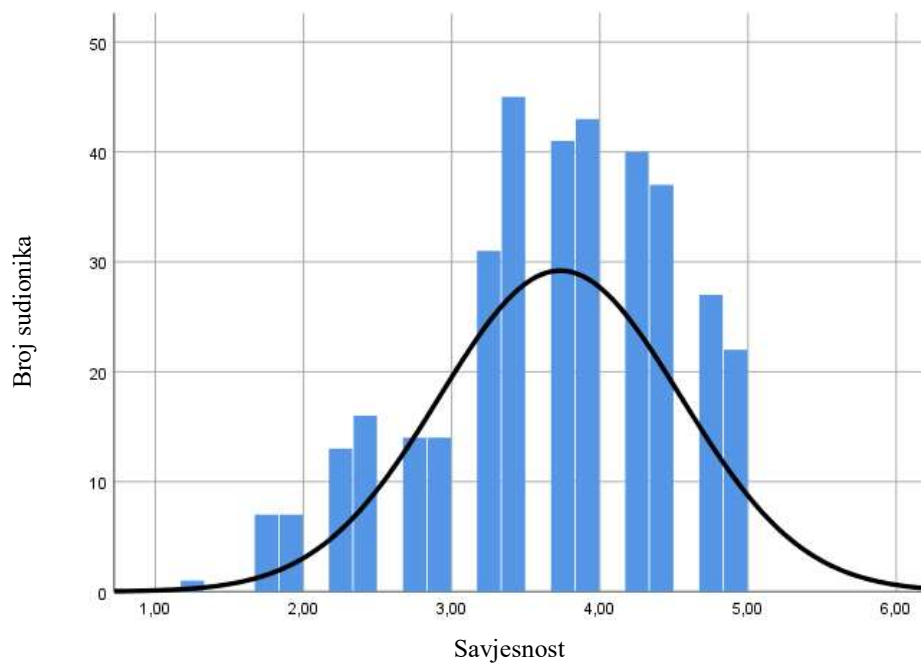
*Prilog C.* Distribucija rezultata na varijabli ekstraverzija (N = 358; skewness = -0.198; kurtosis = -0.421)



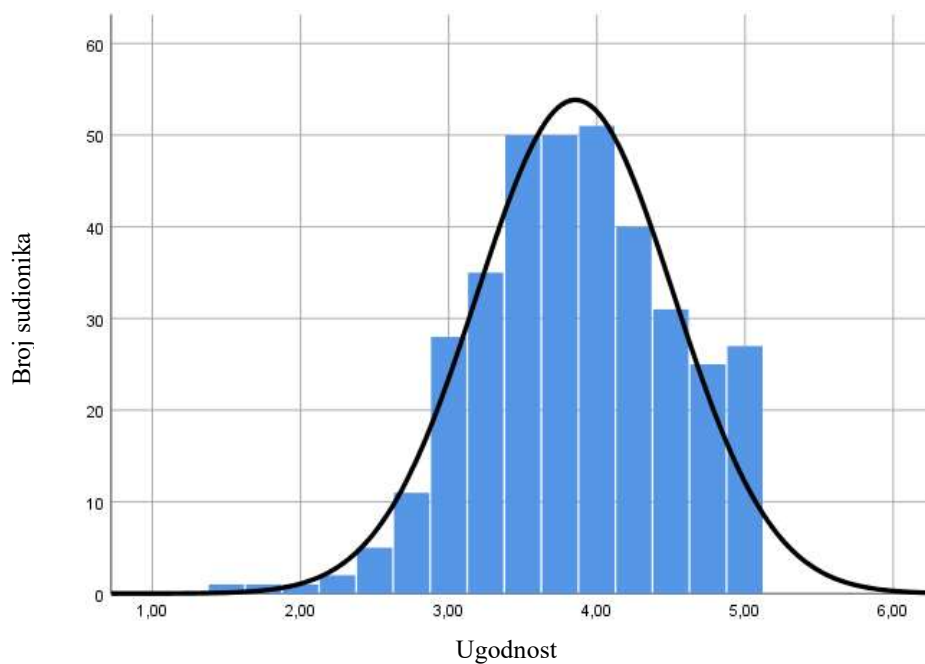
*Prilog D.* Distribucija rezultata na varijabli neuroticizam (N = 358; skewness = 0.131 ; kurtosis = -0.087)



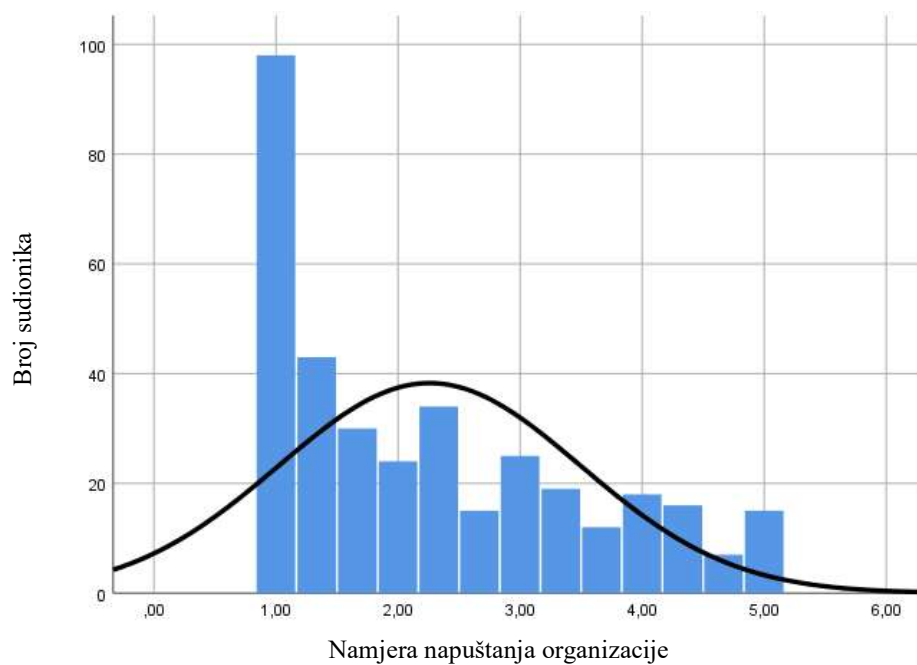
*Prilog E.* Distribucija rezultata na varijabli otvorenost (N = 358; skewness = -0.174; kurtosis = -0.649)



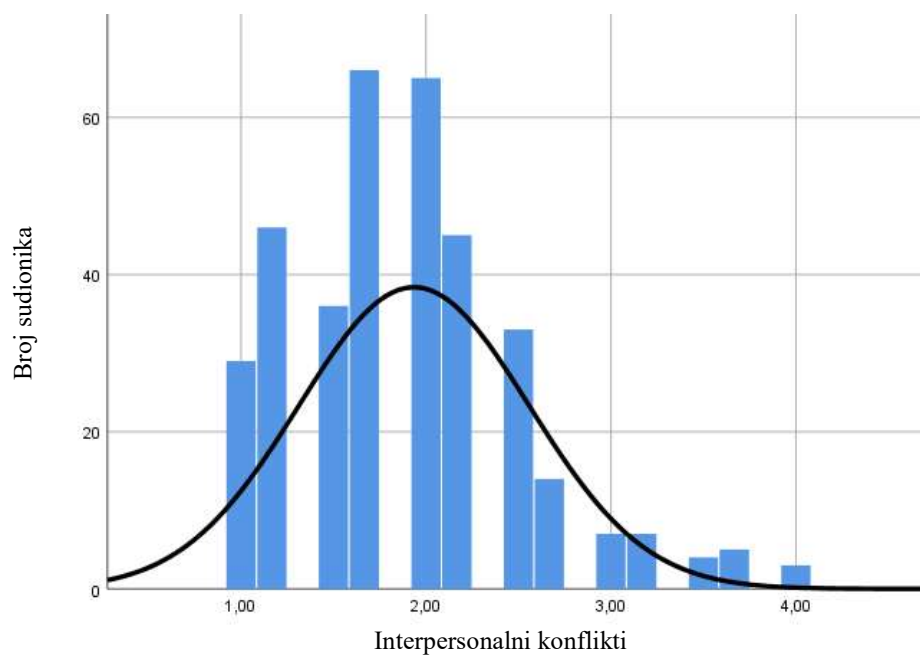
*Prilog F.* Distribucija rezultata na varijabli savjesnost (N = 358; skewness = -.544; kurtosis = -.256)



*Prilog G.* Distribucija rezultata na varijabli ugodnost (N = 358; skewness = -0.216; kurtosis = -0.107)



*Prilog H.* Distribucija rezultata na varijabli namjera napuštanja organizacije (N = 356; skewness = 0.714; kurtosis = -0.692)



*Prilog I.* Distribucija rezultata na varijabli interpersonalni konflikti (N = 360; skewness =0.797; kurtosis =0.838)